



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Gestão Social em Organizações do Terceiro Setor:**

**o caso da UNIJUÍ**

Sérgio Luís Allebrandt

Enise Barth Teixeira

UNIJUÍ – Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

[allebr@unijui.tche.br](mailto:allebr@unijui.tche.br)

[enise@unijui.tche.br](mailto:enise@unijui.tche.br)

**RESUMO**

O objetivo do presente estudo é verificar, com base na análise de alguns processos organizacionais, se há evidências que aproximam a prática de gestão da UNIJUÍ do conceito de gestão social proposto por Tenório (1998). Para alcançá-lo, resgatam-se conceitos básicos de ação social e de razão e racionalidade, além das contribuições a cerca da gestão social apresentadas pelos estudiosos Tenório (1998) e Serva (1997), teóricos críticos do campo administrativo. A metodologia de pesquisa envolveu a revisão da literatura, pesquisa documental e o estudo de caso desenvolvido numa organização universitária de caráter comunitário, situada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. A UNIJUÍ insere-se no conjunto de instituições que apresentam uma dimensão pública, porque seus bens não são propriedade privada de ninguém, e têm profunda vinculação social. Essas instituições têm sido denominadas de comunitárias ou públicas não-estatais, integrando o chamado terceiro setor. As características ou dimensões que identificam a UNIJUÍ e orientam a sua atuação são principalmente: a marca regional e interiorana; a marca de uma instituição aberta; a dimensão pública não-estatal e comunitária; o compromisso com os remanescentes indígenas e com as parcelas mais necessitadas da população. Os resultados permitem apontar a necessidade e relevância em aprofundar conhecimentos sobre a teoria crítica, especialmente a teoria da ação comunicativa habermasiana, assim como a importância de estudos que incorporem os elementos desta teoria na

construção de novos paradigmas da teoria das organizações, que historicamente tem sido quase exclusivamente orientada pelo paradigma social funcionalista. A conclusão do trabalho mostra a existência de evidências suficientes para afirmar que a UNIJUÍ pratica a gestão social. Certamente há necessidade de aperfeiçoar a matriz de análise utilizada e aprofundar a análise, estendendo-a a todos os elementos da arquitetura organizacional.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **Gestão Social em Organizações do Terceiro Setor: o caso da UNIJUÍ**

### **Introdução**

O objetivo do presente estudo é verificar, com base na análise de alguns processos organizacionais, se há evidências que aproximam a prática de gestão da UNIJUÍ do conceito de gestão social proposto por Tenório (1998).

A UNIJUÍ é uma universidade de caráter comunitário e público, autodenominando-se de “Universidade pública não-estatal” (ALLEBRANDT; BRESSAN, 1986), integrando o chamado terceiro setor (TENÓRIO, 1998).

Primeiramente iremos recuperar os conceitos básicos de ação social e de razão e racionalidade, culminando com a abordagem habermasiana de ação comunicativa. Em seguida, utilizando os conceitos propostos por Tenório (1998) e a abordagem estabelecida por Serva (1997), iremos estabelecer um quadro de análise para abordar alguns aspectos empíricos da gestão cotidiana da UNIJUÍ, visando buscar evidências que aproximem, ou não, esta práxis gerencial do conceito de gestão social sugerido por Tenório (1998).

Por se tratar de uma abordagem exploratória, de primeira aproximação com o tema em questão, concentrar-nos-emos mais na recuperação da nova teoria proposta do que nas evidências empíricas existentes na organização estudada.

### **Ação Social, Razão e Racionalidade, Mundo da Vida e Sistema**

O conceito de razão foi proposto inicialmente por Platão, que a concebeu como um instrumento com o qual o homem alcança o conhecimento genuíno, como

conceito ordenador da vida individual e social (política) do cidadão (PIZZA JR., 1994).

Descartes e Hobbes traçam a visão moderna de razão, que é transformada em instrumento de previsão de conseqüências. Com isso, valores até então tidos como perenes são substituídos pelo cálculo utilitário de conseqüências, adquirindo prestígio e predominância atitudes consideradas menores ou indignas do cidadão, como a acumulação de bens como objetivo principal da vida” (PIZZA JR., 1994, p. 9).

Na análise crítica sobre o capitalismo e a moderna sociedade de massa, Max Weber (1982), ao definir a ação social, estabelece a base do que é hoje o conceito sociológico de racionalidade. A abordagem sociológica de Weber parte da incorporação do modo compreensivo como fundamental às ciências sociais.

Para Weber, a sociologia é a captação da relação de sentido da ação humana, isto é, para conhecer um fenômeno social é necessário extrair o conteúdo simbólico das ações que configuram tal fenômeno. As leis sociais, para Weber, estabelecem relações causais em termos de regras probabilísticas, segundo as quais determinados processos devem seguir-se, ou ocorrer simultaneamente, outros. Essas leis referem-se a construções de ‘comportamento com sentido’ e servem para explicar processos particulares. E o que Weber entende por ação social ou humana? O autor distingue quatro diferentes tipos de ação social: a ação racional com relação a fins, a ação racional com relação a valores, a ação afetiva e a ação tradicional. A sociologia de Weber é assim um esforço de diagnóstico da sociedade, através da compreensão das ações humanas racionais.

Já Karl Mannheim incorpora os termos *funcional* e *substancial* ao entendimento da racionalidade. Racionalidade funcional é típica do funcionamento dos sistemas produtivos e a racionalidade substancial é característica dos seres humanos, do indivíduo. Ramos (1983, p. 39) afirma que “a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. A irracionalidade substancial deriva de impulsos, explosões emotivas, superstições, quimeras e preconceitos e, assim, caracteriza o indivíduo intelectualmente inferior ou degradado”.

De acordo com Habermas (apud PINTO, 1996), as análises de Weber e Horkheimer chegaram ao impasse por trabalharem com um conceito restrito de razão, o que fez com que confundissem o processo de modernização capitalista – calcado na razão instrumental – como sendo a própria racionalização da sociedade. “Habermas

buscará então, a partir de um diálogo com Marx, Weber, Durkheim, Mead, Lukács, Horkheimer, Adorno, Marcuse e Parsons, pensando com eles para ir além deles, construir um conceito de racionalidade que encontra seus fundamentos nos processos de comunicação intersubjetiva com vistas a alcançar o entendimento” (PINTO, 1996, p. 73).

A explicitação do conceito de racionalidade em Habermas exige a análise do conceito de ação social, que ele desenvolve nas seguintes dimensões: ação teleológica, ação estratégica, ação normativa, ação dramática e ação comunicativa. Importante o alerta de Tenório (1998, p. 13) que afirma que “à semelhança de seus protótipos weberianos, estes cinco conceitos de ação social interagem. Eles podem ocorrer simultaneamente entre diferentes atores nos seus distintos níveis de decisão e execução”.

Habermas vincula o mundo da vida ao mundo do sistema. “Das relações entre sistema e mundo da vida nas sociedades capitalistas contemporâneas, irão aflorar quatro papéis básicos. Das relações entre o subsistema econômico e a esfera privada do mundo da vida (cujo núcleo institucional é a família) surgem os papéis de empregado do sistema produtivo e de consumidor de produtos. Por outro lado, das relações entre o subsistema administrativo e a esfera pública do mundo da vida (cujo núcleo institucional são as redes comunicativas) temos os papéis de cliente da administração pública e de cidadão do Estado” (PINTO, 1996, p. 84).

### **Gestão Social x Gestão Estratégica**

Tenório (1998) estabelece uma perspectiva conceitual para a gestão social com base no paradigma habermasiano. Nas ideias propostas por este autor é apontada ainda como alternativa de gestão social o chamado terceiro setor. Considerando que entendemos que a UNIJUÍ, objeto deste estudo, insere-se nas organizações do terceiro setor e, que pelas suas características aproxima-se, na sua prática de gestão, do conceito de gestão social, iremos focar sucintamente esta abordagem neste item.

Após recuperar os conceitos de ação social presentes na teoria da ação comunicativa Tenório (1998) opta por contrapor o conceito de ação estratégica ao de ação comunicativa. Faz esta opção porque a ação teleológica se amplia, convertendo-se em ação estratégica, quando no cálculo de um ator na busca de seu êxito intervém a expectativa de decisões de outro(s) autor(es) que também atua(m)

na busca de seu(s) objetivos. Por outro lado, as ações normativas e dramatúrgicas, “quando ocorrem dentro dos sistemas sociais organizados, se dão sob o imperativo categórico da razão funcional implementada através de ações orientadas para o futuro, portanto, do cálculo de meios e fins do ponto de vista da maximização da utilidade ou de expectativa de utilidade” (TENÓRIO, 1998, p. 14).

O autor propõe então a contraposição dos dois tipos de ação racional: ação estratégica – ação racional voltada para o êxito e ação comunicativa – ação racional voltada para o entendimento. A ação estratégica é típica da gestão estratégica, cujas características são: comandada pela razão instrumental (técnica); tipo de ação utilitarista; baseado no cálculo de meios e fins; implementada através da interação de duas ou mais pessoas; um dos atores tem autoridade formal sobre a(s) outra(s); é uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica (comportamento tecnocrático); gestão que enfatiza a ação gerencial do tipo monológica; é o modelo gerencial presente por excelência nos sistemas-governo e sistemas-empresa. A gestão social, por sua vez, caracteriza-se por ser comandada pela razão comunicativa, pelo agir comunicativo; enfatiza a ação gerencial dialógica, participativa; o processo decisório é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais; baseada no entendimento mútuo entre os atores/sujeitos, na harmonização interna dos planos de ação pelos atores; e atuação dos atores com base na cidadania deliberativa.

Tenório (1998, p. 20) acrescenta ao seu modelo a importância do terceiro setor, enquanto *locus* para o exercício da gestão social: “O terceiro setor (...) desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil. (...) A origem destas organizações foi fundada sobre uma possibilidade de coordenação de meios e fins, isto é, de ações sociais nas quais é privilegiado o processo, a maneira de alcançar os objetivos desejados por meio de relações intersubjetivas, na qual o bem comum é o mote central dessas relações. O desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social em vez de estratégica, a fim de neutralizar as consequências não desejadas do mercado”.

Serva (1997), em estudo desenvolvido com o objetivo de demonstrar a complementaridade entre a teoria da razão substantiva de Guerreiro Ramos e a

teoria da ação comunicativa habermasiana, destacou dez pontos de conexão entre as duas teorias, os quais chama de elementos constitutivos da ação racional substantiva e da ação racional instrumental. Para montar um modelo de análise, Serva (1997) relacionou estes elementos constitutivos com onze processos organizacionais, cada processo comportando um conjunto de práticas administrativas específicas, idéias e representações do cotidiano das organizações. O quadro a seguir apresenta os processos organizacionais correlacionados com os conceitos de gestão social e estratégica desenvolvidos por Tenório.

Quadro - Elementos constitutivos da gestão para cada processo organizacional

<b>Processos organizacionais</b>	<b>Gestão social</b>	<b>Gestão estratégica</b>
Estrutura e funcionamento do poder	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Objetivos organizacionais	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Avaliação reflexiva	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Inserção social	Valores emancipatórios Entendimento	Fins Êxito/resultados
Processo decisório	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia Entendimento	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Comunicação	Autenticidade Autonomia Valores emancipatórios	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Relações interpessoais	Autenticidade Entendimento Autonomia Valores emancipatórios	Estratégia interpessoal Fins Desempenho
Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 126).

### **A Gestão na UNIJUÍ: social ou estratégica?**

A FAFI/UNIJUÍ é criada em 1956 como resultado da convergência de duas vertentes de interesses e preocupações: de um lado, a Ordem dos Frades Menores Franciscanos do RS (Freis Capuchinhos), que buscavam uma formação mais com-

prometida de seus membros com as aspirações da população diante dos tempos novos; de outro lado, as necessidades e os anseios da comunidade de Ijuí e região no sentido de que se implantasse o ensino superior, que possibilitaria a qualificação de recursos humanos para as múltiplas atividades do seu desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida dos seus cidadãos.

Em 1969 é criada a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado – FIDENE. Constituída para dar suporte legal, patrimonial e econômico-financeiro ao desenvolvimento do ensino superior no Noroeste do Estado, é instituição de caráter científico-técnico-educativo-cultural, de fins não lucrativos, de caráter público, ainda que pessoa jurídica de direito privado. A FIDENE é reconhecida como entidade de utilidade pública e de fins filantrópicos pelos poderes federal, estadual e municipal.

A FIDENE, resultado da concepção e atuação regional é entendida por Marques (1984, p. 113) “como um instrumental de trabalho, somatório de recursos humanos portadores de ciência e tecnologia, de recursos materiais e financeiros, colocados a serviço do desenvolvimento da região, como objetivo fundamental em função de que deveriam aqueles recursos serem administrados”. Em decorrência do trabalho desenvolvido pela FAFI e FIDENE, é constituída a Universidade de Ijuí – UNIJUÍ, reconhecida, oficialmente, em 1985.

Tanto a FIDENE, quanto a UNIJUÍ, desde a sua origem, estiveram sempre voltados para a promoção da educação e do desenvolvimento sustentado da região onde estão inseridos. A FIDENE tem como missão “promover a educação e a integração regional, através de ações que viabilizem o desenvolvimento planejado e sustentado do noroeste do RS” (FIDENE, 1995, p. 7). A UNIJUÍ define a sua missão em “ser universidade de caráter público que produz e socializa o conhecimento humano universal, particularizando-o através da sua inserção orgânica na sociedade, na perspectiva de sua construção/reconstrução” (FIDENE, 1995, p. 10).

Em 1994, através da autorização do Ministério da Educação e Desporto, consolida a sua regionalização e muda a sua denominação para Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mantendo a marca UNIJUÍ. A UNIJUÍ - Universidade Regional tornou-se herdeira e continuadora da Universidade de Ijuí, assumindo sua história, suas idéias, seus programas e seu projeto. Assumiu uma dimensão mais ampla, com novas exigências e desafios em face ao futuro, com a



ampliação de seus instrumentos para atender as necessidades sentidas pela população regional, como responsabilidade compartilhada.

As passagens acima, extraídas de diversas publicações internas, evidenciam uma primeira constatação: traços dos dois tipos de gestão parecem estar presentes em momentos/situações dentro da organização.

A esse respeito, Serva (1997, p. 125-6) já alertava de que “não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas. Nossa posição conceitual tem por fundamento a idéia de que a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental”. Também Tenório (1998, p. 20) tem isso bem presente, ao abordar o risco das instituições do terceiro setor, pressionadas pela demanda crescente na implementação de ações não cobertas pelas políticas públicas de caráter social por parte dos sistemas-governo ou dos sistemas-empresa, de distanciarem-se “de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana”, aproximando-se mais daquele gerenciamento “determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins”.

Trata-se aqui de verificar evidências que permitam caracterizar o enquadramento em um ou outro sistema de gestão, ainda que tenhamos presente que diversos traços presentes na dinâmica gerencial cotidiana dessas organizações são elementos do outro tipo. Afinal, a dinâmica gerencial é um processo em constante movimento, sujeito a avanços e retrocessos na direção da gestão social ou estratégica.

A UNIJUÍ insere-se no conjunto de “instituições privadas que se afastaram da lógica empresarial do lucro privado. Estas instituições, apesar de não serem mantidas pelo Estado, apresentam uma dimensão pública porque seus bens não são propriedade privada de ninguém, e têm profunda vinculação social. Isto significa que a sociedade, em seus múltiplos interesses, está muito mais presente na vida destas instituições do que [em muitas] instituições públicas (estatais). Essas instituições têm sido denominadas de comunitárias ou públicas não-estatais” (ALLEBRANDT; BRESSAN, 1986, p. 6).

### **Estrutura e funcionamento do poder**

A UNIJUÍ está vinculada à FIDENE, sua mantenedora. A universidade é, porém, dotada de autonomia plena, tanto didático-científica, quanto administrativa e

financeira. A Fundação foi criada em 1969 com a participação de mais de 50 municípios da região.

A Universidade tem como colegiado superior deliberativo, normativo e de supervisão o Conselho Universitário, assim constituído: Reitor e os três vice-reitores, os três pró-reitores de campus, os 12 chefes de Departamentos, três representantes da comunidade regional escolhidos pela Assembléia Geral da Mantenedora, cinco representantes eleitos pelo corpo docente, cinco representantes eleitos pelo corpo técnico-administrativo, cinco representantes indicados pelos alunos. Reitor e vice-reitores são eleitos em chapa a cada período de três anos, permitida apenas uma recondução ao cargo; os chefes de Departamentos são eleitos pelos respectivos colegiados departamentais (todos os professores, funcionários e representação estudantil).

Todos os programas de ensino, pesquisa e extensão são alocados aos departamentos, responsáveis pela condução dos mesmos, sendo que a maioria dos programas possui características interdepartamentais. Os programas são conduzidos pelos docentes e técnicos a eles alocados, havendo uma coordenação escolhida entre seus membros pelos colegiados dos departamentos envolvidos. Os coordenadores dos programas afins reúnem-se em fóruns específicos, de caráter *adhocrático*, o que garante uma maior articulação entre eles e permite uma maior coordenação através do envolvimento das vice-reitorias respectivas.

No caso das atividades complementares e de apoio, a estrutura básica compreende a existência de coordenadorias (patrimonial, administrativa, financeira, recursos humanos, informática, de apoio ao estudante, de apoio pedagógico) cada uma organizada em núcleos e/ou serviços. Os gerentes de coordenadorias são cargos de confiança da Reitoria.

A tecnologia de informação também contribui para aperfeiçoar os processos de discussão e participação. Hoje, as propostas em discussão são disponibilizadas na rede interna, permitindo rápida visibilidade por parte de toda a comunidade.

Ao nível do funcionamento das atividades-fim, evidencia-se a presença dos elementos que constituem a gestão social, isto é, a presença forte do entendimento, do estabelecimento de acordos e consensos racionais mediadas pela comunicação livre e pela execução de atividades de forma descentralizada com responsabilidade e satisfação.

### **Objetivos organizacionais**

A UNIJUÍ utiliza diversos instrumentos de gestão, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Planos Plurianuais, Diretrizes Orçamentárias, Orçamento-Programa, Programa Plurianual de Formação de Recursos Humanos. Mais do que os instrumentos em si, presentes também na maioria das organizações que adotam o sistema de gestão estratégica, cabe aqui verificar o processo pelo qual são definidos os objetivos organizacionais e como os mesmos são perseguidos na prática pelos membros da organização.

Totalmente informatizado, o processo permanente de construção/reconstrução dos objetivos organizacionais na UNIJUÍ garante ampla participação de toda a comunidade interna e também da comunidade externa.

O Orçamento-Programa, principal instrumento de gestão de curto prazo reflete as intenções das unidades e consolida as ações da instituição e permite a adequação necessária à dinâmica de movimento presente no gerenciamento cotidiano da organização.

### **Avaliação reflexiva**

Também neste aspecto as evidências apontam para uma gestão social. A reflexão sobre a organização é um elemento presente na UNIJUÍ ao longo de toda a sua história. “O processo de avaliação institucional na UNIJUÍ tem caráter de continuidade, permanência e, fundamentalmente, de atualidade. Mantém-se o processo e a sua intencionalidade – afinar, pela avaliação, a atuação da UNIJUÍ com as demandas da sociedade que lhe efetiva e dá sentido – e, de tempo em tempo, de acordo com a dinâmica e as necessidades históricas e institucionais e do contexto social em que se insere, são intensificadas as atividades avaliativas e reconsensualizadas suas concepções e objetivos” (UNIJUÍ, 1997, p. 3).

O processo de avaliação, de reflexão sobre a organização, é sem dúvida permanente, intrinsecamente vinculado ao cotidiano das ações na organização. A própria utilização dos instrumentos gerenciais, como o orçamento-programa, é um refletir constante sobre nossas ações. Isso ocorre nos espaços formais existentes, mas também nos espaços informais dos grupos.

Por outro lado, o processo mais institucionalizado de avaliação atua também no espaço formal das unidades e no espaço próprio construído, como os seminários institucionais de avaliação, que privilegiam o olhar individual e de grupo sobre toda a organização e suas relações intra e extra muros, com significativas repercussões no

agir da instituição. Outro elemento importante é a disponibilização, sob a forma de publicações dos relatórios destes processos de avaliação em número de 18 desde 1996.

### **Inserção social**

É na inserção social, nas ações organizacionais comprometidas com seu meio social, que a UNIJUÍ tem uma de suas marcas.

Como afirma Marques (1984, p. 42) “as atividades de extensão precederam a própria instalação da FAFI, iniciadas que foram (...) já em 1953. Aos assumí-las, a Faculdade nelas concretizava os propósitos então professados, de irradiação cultural através de cursos de extensão e cursos populares”. As atividades de extensão desenvolvidas neste período caracterizavam uma dupla dimensão. Por um lado, estava presente uma preocupação acadêmica em ampliar temas curriculares com enfoques trazidos por professores visitantes ilustres além de abrir a escola para uma elite interessada no que se realizava intramuros. Por outro lado, apontava a preocupação missionária de levar conhecimentos para resolver necessidades detectadas no seio da camada da população regional.

Em 1961 é criado também o Museu Antropológico Diretor Pestana, que se constitui hoje em centro importante de documentação e acervo histórico/cultural do povo da região. Neste mesmo ano nasce o Movimento Comunitário de Base - MCB, que corporifica a consolidação da extensão como ação orgânica e integrada, vinculada à realidade da população. O MCB marcou profundamente a trajetória da UNIJUÍ e da FIDENE em Ijuí e na Região Noroeste do Estado.

De acordo com Brum (1999), decorrentes de sua prática histórica permanentemente renovada, as características ou dimensões que identificam a UNIJUÍ e orientam a sua atuação são principalmente: a marca regional e interiorana; a marca de uma instituição aberta; a dimensão pública não-estatal e comunitária; o compromisso com os remanescentes indígenas e com as parcelas mais necessitadas da população.

### **Conclusão**

Ao concluirmos o presente estudo, ficam-nos duas certezas. A primeira, a necessidade e importância em aprofundarmos nosso conhecimento sobre a teoria crítica, especialmente a teoria da ação comunicativa habermasiana. A segunda, a impor-

tância de estudos que incorporem os elementos desta teoria na construção de novos paradigmas da teoria das organizações, que historicamente tem sido quase exclusivamente orientada pelo paradigma social funcionalista.

Neste sentido, buscamos definir alguns elementos constitutivos dos conceitos de gestão social e gestão estratégica, propostos por Tenório, e analisar alguns aspectos da gestão da UNIJUÍ à luz destes elementos.

Concluimos pela existência de evidências suficientes para afirmar que esta organização pratica a gestão social. Certamente há necessidade de aperfeiçoar a matriz de análise utilizada e aprofundar a análise, estendendo-a a todos os elementos da arquitetura organizacional. Pelo escopo do presente estudo, consideramos a análise feita um primeiro passo na construção deste caminho.

### **Referências Bibliográficas**

- ALLEBRANDT, S. L. ; BRESSAN, S. J. **Uma universidade pública não-estatal: a Universidade de Ijuí**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1986.
- BRUM, A. J. **UNIJUÍ: uma experiência de universidade comunitária – sua história, suas idéias**. 2. ed. Ijuí :Ed. UNIJUÍ, 1998. v.1.
- \_\_\_\_\_. **UNIJUÍ: uma experiência de universidade comunitária – sua história, suas idéias: os departamentos e os órgãos complementares de apoio**. 2. ed. Ijuí: Ed.UNIJUÍ, 1999. v. 2.
- FIDENE. **A Fidene e Mantidas hoje: informações e compilação de relatos**. (Relatório de Seminário Institucional – fascículo 1). Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1995.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- MARQUES, M. O. **Universidade emergente: o ensino superior brasileiro em Ijuí (RS), de 1957 a 1983**. Ijuí: FIDENE, 1984.
- MARQUES, M. O. **Conhecimento e modernidade em reconstrução**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1993.
- PINTO, J. M. de R. **Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 28(2):7-14, abr./jun. 1994.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 31(2):108-34, mar./abr. 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 32(5):7-23, set./out. 1998.

UNIJUÍ. **Avaliação da gestão: relatório do Seminário**. (Cadernos da avaliação institucional nº 14). Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1997.

WEBER, M. A Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais. In: **Max Weber: sociologia** (org. Gabriel Cohn). 2. ed. São Paulo: Ática, 1982. p. 79-127.